

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdělávání a rozvoje výrobních pracovníků ve společnosti
Myonic s.r.o.

Modification of Workers Education and Development System in the Myonic
s.r.o. Company

Student:

Lukáš Pavelka

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Lukáš Pavelka

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Úprava systému vzdělávání a rozvoje výrobních pracovníků ve společnosti Myonic s.r.o.
Modification of Workers Education and Development System in the Myonic s.r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků
 3. Charakteristika společnosti Myonic s.r.o.
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

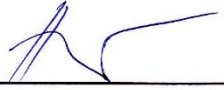
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

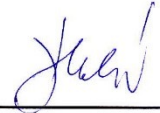
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Mistopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č.1, 3, 4 a 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 7.5.2015

Lukáš Pavelka
Lukáš Pavelka

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D., za čas, odborné rady a připomínky, které mi poskytla při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků	7
2.1	Definice základních pojmů	7
2.2	Oblasti vzdělávání zaměstnanců	8
2.3	Podnikové vzdělávání	9
2.4	Cyklus systematického vzdělávání	10
2.4.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	11
2.4.2	Plánování vzdělávání	14
2.4.3	Realizace vzdělávání	20
2.4.4	Evaluační firemního vzdělávání	21
3	Charakteristika společnosti Myonic s.r.o.	24
3.1	Koncern Myonic	24
3.2	Myonic Česká republika	26
3.2.1	Zaměstnanci	27
3.2.2	Historie	27
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků	28
4.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	29
4.2	Plánování vzdělávání	30
4.3	Realizace vzdělávání	31
4.4	Evaluační vzdělávací akce	32
4.5	Dotazníkové šetření	32
4.5.1	Výsledky dotazníkového šetření	33
4.5.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	41
5	Návrhy a doporučení	42
6	Závěr	45
	Seznam použité literatury	46

Seznam zkratek	48
-----------------------------	-----------

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Vzdělání je v současné době v české republice velký fenomén. V přijímacím řízení jsou kladeny především nároky na dosažené vzdělání, znalost jazyků nebo manuální zručnost. Pokud uchazeč splňuje základní požadavky, mělo by být v zájmu organizace nadále pokračovat v rozvíjení schopností a dovedností zaměstnanců. Méně úspěšné organizace tento fakt přehlížejí a tím ztrácí konkurenční výhodu nad těmi, kteří dbají na pravidelné a účelné vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Přináší to však jisté náklady, ať už časové nebo finanční. Zaměstnanec se vzdělává namísto toho, aby pracoval, je mu vyplácená mzda za čas strávený při vzdělávání a vzdělávací akce také není zadarmo. Tento faktor vede organizace k tomu, provádět vzdělávání jen tehdy, je-li to nezbytně nutné, např. nařizuje-li to zákon. Navíc výsledky, které vzdělávání přináší, se těžce prokazují a personalisté snažící se získat prostředky z rozpočtu na rozvoj zaměstnanců, musí často složitě argumentovat přínosnost. Nutno si však uvědomit, že vzdělávání s sebou přináší celou řadu kladných důvodů, proč ho realizovat. Organizaci mohou poklesnout náklady, dochází k motivaci zaměstnanců a ke snížení fluktuace. Na první pohled se může jevit tato problematika jako jednoduchá, není tomu úplně tak. Je nutné definovat potřeby vzdělávání, celou akci naplánovat, přizpůsobit firemnímu rozpočtu, zajistit realizaci a vyhodnotit přínosnost, kterou akce přinesla. Za tímto účelem byla vypracována tato bakalářská práce, jejíž kapitoly osvětlují celý proces vzdělávání.

Práce si klade za cíl zhodnotit současný stav systému vzdělávání výrobních pracovníků v podniku Myonic s.r.o. za pomoci provedení analýzy vycházející z teoretické části. Ze zjištěných výsledků bude vyhotoven návrh na změnu dosavadního vzdělávacího systému.

Bakalářská práce zpracovává teoretická východiska, která jsou aplikována na část praktickou. Teoretická část úvodem definuje základní pojmy, které jsou klíčové pro celou práci. Uvádí oblasti, ve kterých je možno zaměstnance vzdělávat. Rozebírá a popisuje cyklus systematického podnikového vzdělávání od identifikace vzdělávacích potřeb přes plánování a realizaci vzdělávacího procesu, až po vyhodnocení výsledků vzdělávání. Identifikační fáze popisuje metody, pomocí kterých je možno určit výkonnostní mezeru. Podkapitola plánování vzdělávání definuje

jednotlivé fáze procesu utváření plánu vzdělávání, popisuje metody realizace vzdělávání a kalkulaci vzdělávací akce. Následující podkapitola pak věnuje pozornost realizaci vzdělávání, kde jsou popsány cíle a obsah programu vzdělávací akce. Teoretická část je završena evaluací firemního vzdělávání, kde je popsán Kirkpatrickův model.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která úvodem charakterizuje společnost Myonic s.r.o., historii společnosti a její vývoj. Analýza současného stavu společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z teoretické části a popisuje oblasti vzdělávání výrobních pracovníků, identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci a evaluaci vzdělávání. K zjištění skutečností je použita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Následuje dotazníkové šetření a jeho zhodnocení. Podněty k vyhotovení návrhů a doporučení, které praktickou část uzavírají, vzešly z analýzy současného stavu a teoretických východisek, a zároveň také z dotazníkového šetření.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje pracovníků

K tomu, aby mohla jakákoliv organizace dobře fungovat, musí zabezpečit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Lidské zdroje představují pro organizaci rozhodující význam, protože uvádí do pohybu ostatní zdroje.

Řízení a hospodaření s lidskými zdroji je úkolem personalistiky, která se zabývá vším, co se dotýká člověka v pracovním procesu. Nejčastějšími činnostmi personalistiky je vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, pracovní vztahy, péče o pracovníky, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky a především jejich vzdělávání a další rozvoj, na který je třeba se zaměřit [9].

Pokud si chce organizace zachovat konkurenceschopnost a být úspěšná, musí věnovat patřičnou pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

2.1 Definice základních pojmů

Úvodem této kapitoly je zapotřebí si nadefinovat základní pojmy spjaté se vzděláváním a rozvojem všeobecně. Samotné téma práce napovídá hned první dva pojmy, tedy **vzdělávání a rozvoj**. Dalšími úzce souvisejícím pojmem jsou pak **lidské zdroje**, které jsou nezbytnou součástí procesu **učení**.

Učení: je proces, prostřednictvím kterého nabývají jednotlivci znalosti, dovednosti a postoje za pomoci zkušeností, úvahy, studia nebo pokynů [3]. Učení není jednorázovou záležitostí, je to celoživotní, nepřetržitý proces. Učíme se v nejrůznějších vzdělávacích institucích, ale i neformálně či nezáměrně.

Předpoklady k učení jsou vymezeny následně. Východiskem k učící se společnosti je učící se jedinec. Aby byl schopen a ochoten se cíleně učit, musí znát svůj potenciál, být schopen ho zdokonalovat a znát možnosti, jak toho docílit [1].

Rozvoj: jde o dosažení žádoucí změny, za pomoci učení. K rozvoji dochází s určitým záměrem. Tento záměr je značnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů [7].

Další z možných způsobů učení se, je vzdělávání. Vzdělávání je definováno jako: „proces a skupina aktivit, jež jsou zaměřeny na pomoc jedinci vstřebat a vyvinout znalosti, dovednosti, hodnoty a porozumění, které se jednoduše netýkají jen jedné

činnosti, nýbrž umožňují, aby byla definována, analyzována a vyřešena široká škála problémů“ [3, str. 5].

Lidské zdroje: lidé zastupují nejdůležitější zdroj v každém podniku. Představiteli lidských zdrojů jsou lidé, schopní dosahovat seberealizace a to v činnostech, které vykonávají na základě vlastního rozhodnutí [11].

2.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vycházíme-li ze zákoníku práce (§ 227), zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců:

- Zaškolení a zaučení
- Odbornou praxi
- Prohlubování kvalifikace
- Zvyšování kvalifikace

Zaškolení a zaučení

Zaměstnanec, který nově přichází do organizace bez kvalifikace, nebo je zaměstnavatelem přeřazen na jiné pracovní místo, podstupuje zaškolení a zaučení. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit absolventům škol odpovídající praxi k získání praktických zkušeností a dovedností nezbytných k výkonu práce. Za tento výkon náleží zaměstnanci mzda.

Prohlubování kvalifikace

Jde o průběžné rozšiřování kvalifikace, kterým se nemění podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon jeho práce. Zaměstnanci připadá povinnost si svou kvalifikaci k výkonu práce průběžně doplňovat. Zaměstnavatel pak může uložit účast na školení a studiu nebo dalších formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Zaměstnanci při účasti na školení připadá nárok na mzdu. Náklady spojené s prohlubováním kvalifikace hradí zaměstnavatel (§ 230 zákoníku práce).

Zvýšení kvalifikace

Jedná se o změnu hodnoty kvalifikace, stejně jako její získání nebo rozšíření. Za zvyšování kvalifikace lze považovat studium, vzdělávání, školení nebo jiné formy přípravy k docílení vyššího stupně vzdělání, jestliže však jsou v souladu s potřebami zaměstnavatele [10].

2.3 Podnikové vzdělávání

Nepřetržité technické inovace, otevírání nových trhů a neustálý vstup konkurence do odvětví, vede k tomu, aby podniky věnovaly pozornost technickému zdokonalování výrobních procesů, zvyšovaly kvalitu produkce a služeb, zaváděly informační technologie a inovovaly takovým způsobem, který zajistí maximální efektivitu. To však vyžaduje investice do výrobních vstupů. S těmito technologiemi pracují lidé vědomostně i fyzicky zdatní, schopní pružně reagovat na patřičné změny. Tyto skutečnosti vyvíjejí tlak na podniky, aby si uvědomily nezbytnost investice do lidského kapitálu jejich zaměstnanců a rozvoj jejich kompetencí.

Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciované a financované podnikem [11].

Výhody, které přináší vzdělávání pracovníků, jsou prospěšné pro obě strany, pro zaměstnance i pro podnik. Systematické vzdělávání má mnoho předností a to především:

- „připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace (zajišťuje si potenciál pracovníků z vnitřních zdrojů),
- umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace,
- napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality,
- je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů,
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů (využívají se zkušenosti z dosud realizovaného vzdělávání),
- zvyšuje motivaci pracovníků,
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci,
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- podporuje šance pracovníků na postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů“ [8, str. 172].

Výzkum z roku 2008, uskutečněný britskou Cranfield School of Management a vzdělávací organizací Learn Direct Business, kdy bylo přijato 1189 odpovědí od respondentů (31% z veřejného sektoru, 59% ze soukromého sektoru a 10% tvořily neziskové organizace) uvádí, že podniky, které investují do rozvoje svých zaměstnanců, nejlépe ušetří náklady. Z výzkumu vyplývá následující:

- 44 % firem díky rozvíjení talentu zaznamenalo úspory nákladů,
- 33 % firem dosáhlo zlepšení motivace zaměstnanců,
- 52 % firem snížilo fluktuaci [12].

Primárním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení podnikových cílů, což vede zároveň ke zvýšení konkurenceschopnosti, prosperity podniku a naplňování cílů podnikové strategie. Cílem podniku by mělo být také vytváření vhodných podmínek pro seberealizaci zaměstnanců.

Za realizátory podnikového vzdělávání jsou považováni interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centrum, popřípadě pak externí instituce (veřejné nebo podnikatelské subjekty) [11].

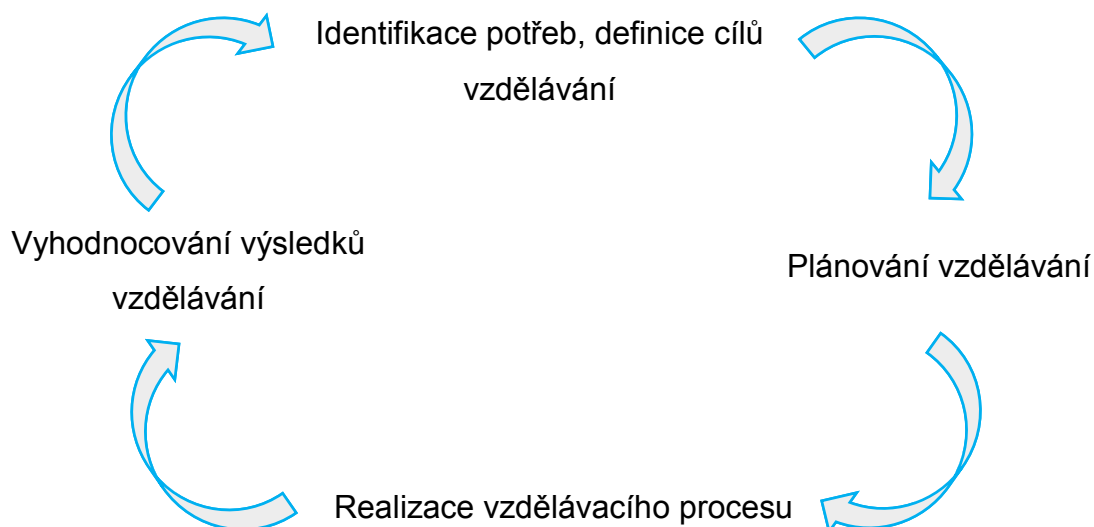
2.4 Cyklus systematického vzdělávání

Vzhledem k tomu, že podnikové vzdělávání je dlouhodobou záležitostí, docílení efektivního vzdělávání předurčuje dlouhodobý proces, který tvoří tyto fáze:

- identifikace potřeby,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího kola, jde o uzavřený proces s cílem neustálého zlepšování [6].

Průběh cyklu je následně graficky vyobrazen (obr. 2.1).

Obr. 2.1. Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: [11, str. 84]

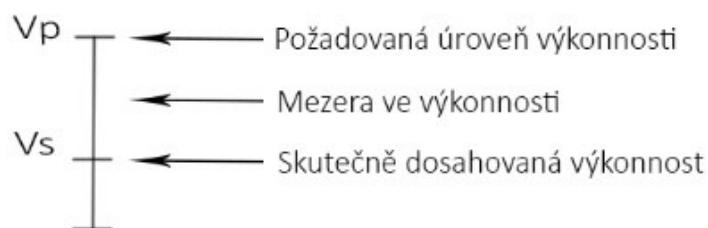
Jde o cyklus, při kterém jednotlivé fáze na sebe navazují. Každá z těchto fází v cyklu vystupuje jako samostatný dílčí proces, který je posilován nezávisle na ostatních procesech organizačními a institucionálními podmínkami rozvoje zaměstnanců. Nezáleží jen na organizačních jednotkách a zaměstnancích, ale také na vytvoření vhodných podmínek pro stálý rozvoj, s menším důrazem na formálnost vzdělávání. Jednotlivé fáze na sebe navazují, dochází k jejich prolínání a vzájemnému ovlivňování. Jako celek pak přinášejí synergický efekt [6].

2.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání spočívá zejména v kumulaci dostupných informací o stávajícím stavu vědomostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, týmů a podniku. Dochází k porovnávání dvou úrovní výkonností, a to standardní výkonností (V_p) a současnou výkonností (V_s). Vzniklý rozdíl mezi těmito úrovněmi označujeme jako výkonnostní mezeru, znázorněnou obrázkem 2.2 [11].

Rozpoznat nepoměry těchto dvou náročně měřitelných hodnot je v praxi obtížné, proto je identifikace často založena především na expertních odhadech a aproximativních propočtech [6].

Obr. 2.2. Znázornění mezery ve výkonnosti



Zdroj: [11, str. 86]

Při identifikaci dostáváme odpověď na tyto otázky:

- „Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“ [11, str.85].

Při určení potřeby vzdělávání se můžeme opírat o řadu oblastí, kterými jsou například sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovištích ad. V zásadě se dělí na tři základní typy:

- „Předvídatelné oblasti potřeby.
- Oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole.
- Oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.“

„Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu. Analýza ovšem není úkolem pouze pro odpovědného zaměstnance nebo personální útvar. V dnešních podnicích leží větší díl odpovědnosti za provádění funkcí řízení lidských zdrojů včetně vzdělávání a rozvoje týmů a jejich členů na vedoucích zaměstnancích“ [6, str. 290].

Existují dva způsoby, kterými lze provádět analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb:

1. **Kvantitativní sociologický výzkum:** podstatou je terénní šetření prováděné na základě celopodnikových údajů, údajů o pracovním místě a údajů o pracovníkovi. K tomuto se nejčastěji využívají dotazníky, rozhovory, pozorování ad. Informace o vzdělávacích potřebách tedy plynou přímo od pracovníků, jejich nadřízených, podřízených, kolegů nebo klientů. Výhoda spočívá v tom, že můžeme zjistit aktuální vzdělávací potřeby na míru konkrétního pracovníka.

Nevýhodou je náročná metodická příprava a realizace, a jsou výsledky použitelné jen v přípravě vzdělávacích akcí.

2. **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci:** pracuje se zde s dokumenty a literaturou se stejným základem jako v bodě 1. Docílí se tak obecných požadavků na pracovní pozici. Jde o způsob využívaný u manažerských pozic, ale také se dá využít v případě, je-li profil účastníka „nulový“. Eliminuje nedostatky prvního přístupu. V praxi je tento přístup využitelnější [2].

K identifikaci vzdělávacích potřeb je důležitý sběr informací, které dávají možnost porovnat aktuální úroveň výkonu, schopností, dovedností a vědomostí pracovníků s daným standardem. Potřebné informace lze získat prostřednictvím těchto metod:

Strukturovaný rozhovor - základem je předpřipravený seznam otázek zaměřených na problém. Má za úkol zjistit z jakého důvodu nedosahují jednotlivci nebo skupiny požadovaný výkon, získat názory, postřehy a postoje od hlavních zástupců personálu. Výhodou je detailnější zkoumání situace. Nevýhodou je časová náročnost a potřeba dostatečně kvalifikované osoby vedoucí rozhovor.

Pozorování - se zaměřuje na sledování pracovního výkonu jednotlivce nebo skupiny v určitém prostředí. Pozorovateli se dostává možnost srovnávání odlišných stylů a dovedností jednotlivců, zároveň může porovnávat pracovní výkony s popisem práce, normami a postupy. Výhodou je nabytí jasné představy o tom jak probíhá plnění úkolů v organizaci. Nevýhoda spočívá v situaci, kdy zaměstnanec pozorování zaskočí a v reakci na to se začne chovat netypicky.

Dotazník - je tvořen cíleně seskupenou strukturou různých typů otázek. Úkolem dotazníku je získání informací o názorech, postojích a požadavcích zaměstnance týkajících se vzdělání. Výhodou je nízká nákladovost. Špatně formulované otázky, které respondent nepochopí, nebo špatně vyhodnocující se otevřené otázky představují nevýhodu dotazování.

Participace - časový úsek, za který přechází na výzkumníka úkoly a zodpovědnost zaměstnance za účelem bližšího pochopení práce. Výhoda je v hlubším porozumění pracovních podmínek. V situaci kdy je zapotřebí speciální kvalifikace, se osoba provádějící výzkum nemůže zapojit.

Popis práce vytvořený zaměstnancem - zaměstnanec vypracuje úplný popis práce, podle jeho představy popisuje úroveň důležitosti a obtížnosti dílčích úkolů a povinností, které souvisejí s jeho prací. Může dojít k přecenění nebo nedocenění důležitosti práce.

Skupinová diskuse - diskutuje se o problémech skupiny souvisejících s prací. Shromažďují se informace o specifických aspektech práce a získávají se názory o tom, jak by se práce měla realizovat. Informace lze rychle získat, na druhé straně je časově náročná a vyžaduje kvalifikovaného moderátora [11].

V konečném důsledku by měly být nalezeny odpovědi na dvě základní otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by měl být vzděláván?

2.4.2 Plánování vzdělávání

Na provedenou identifikaci navazuje plán vzdělávání. Proces utváření plánu se skládá ze tří fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Při tvorbě dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle zahrnující jednotlivé tematické oblasti.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Určuje způsob, jímž bude vzdělávání probíhat. Úvodem se stanoví vhodné techniky pro vzdělávání a rozvoj s ohledem na lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání, dále se zohledňuje počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců.

Fáze zdokonalování hodnotí průběžné jednotlivé etapy vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího programu [11].

„Plán přechodu ze současného stavu k žádoucímu by měl odpovědět na následující soubor otázek „8W“:

1. **WHAT CONTENT?** Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?
2. **WHO TO?** KDO by měl být vzděláván?
3. **WHICH WAY?** Jaké budou nejvhodnější METODY?
4. **WHO DELIVERS?** KÝM bude vzdělávací program zabezpečen?
5. **WHEN AND HOW LONG?** Jaký je ČASOVÝ HOIZONT vzdělávacího programu?
6. **WHERE?** KDE se bude vzdělání odehrávat?
7. **WHAT PRICE?** Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?
8. **WAS IT EFFECTIVE?** Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu? “ [6, str. 292].

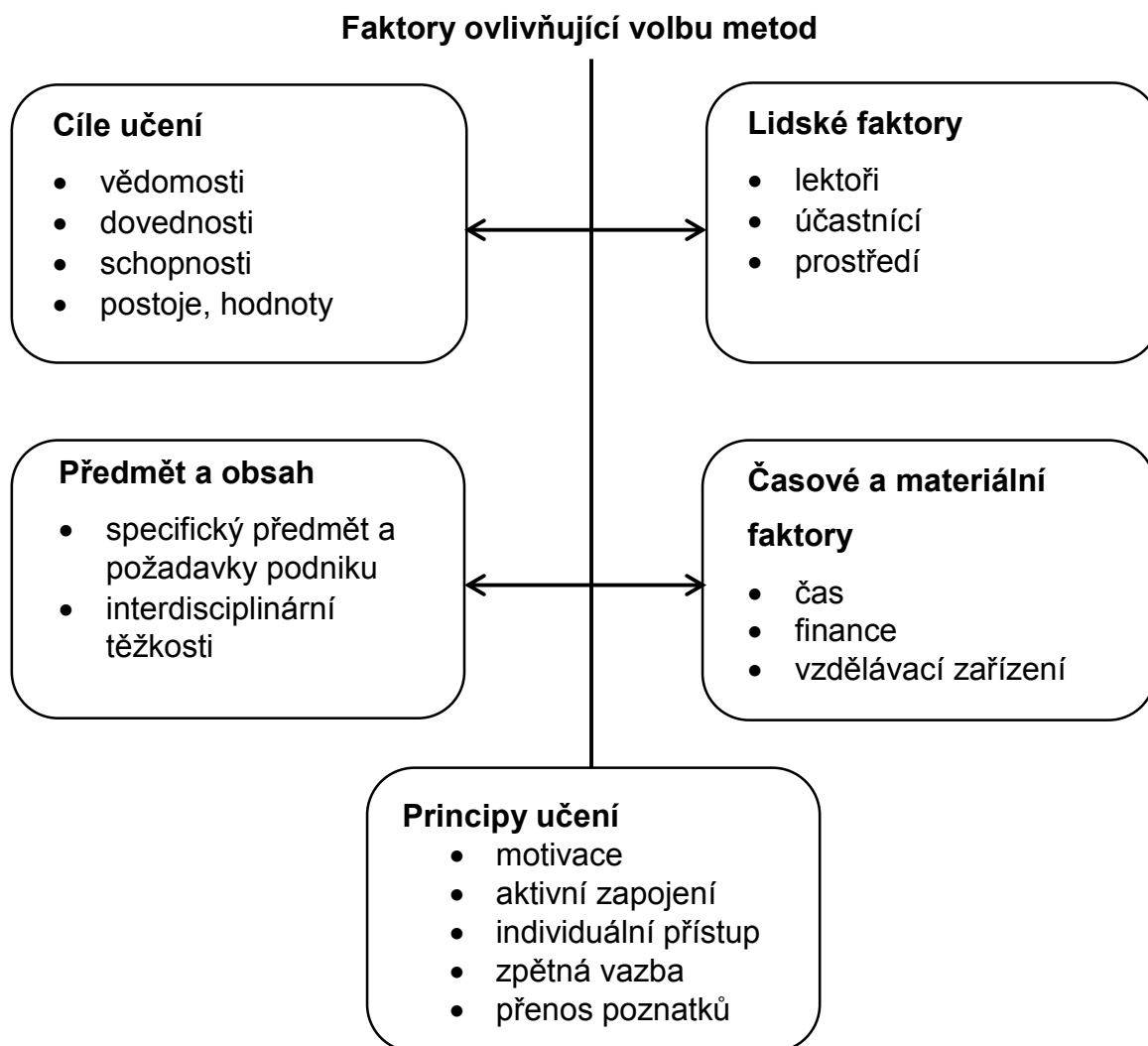
Metody vzdělávání

Základně se metody vzdělávání člení na vzdělávání na pracovišti, kdy je kladen důraz na osvojení si potřebných dovedností a žádoucího pracovního jednání, jsou vhodnější pro méně kvalifikačně náročné profese. Na druhé straně metody vzdělávání mimo pracoviště se zaměřují na získání a používání odborných znalostí, jsou vhodnější pro vzdělávání specialistů [6].

Má-li být zvolena metoda vzdělávání (nebo kombinace metod), která nejlépe vyhovuje dané situaci, je zapotřebí nejprve nadefinovat to, co má být předmětem výuky. Tento krok je součástí identifikace vzdělávacích potřeb. Zvolená metoda by především měla motivovat účastníky k zvýšení jejich výkonu [4].

Výběr vhodné metody mohou ovlivnit faktory (obr. 2.3) jako jsou například: počet a věk účastníků, programové cíle, odborná úroveň a zkušenosti lektorů, ale také prostorové možnosti realizace vzdělávací akce [11].

Obr. 2.3. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: [11, str. 112]

Metody vzdělávání na pracovišti

Malé podniky nemají mnohdy nedostatečný rozpočet na vzdělávání a rozvoj oproti velkým organizacím, z tohoto důvodu je školení nahodilé a je realizováno neformálními metodami vzdělávání na pracovišti a vzdělávacími aktivitami s krátkou perspektivou. Tento postup je zapříčiněn nedostatkem finanční síly podnikatele. Efektivnější formou je vzdělávání na pracovišti, zaměstnanec si tak v praxi osvojí potřebné znalosti související přímo s jeho prací. Za určitý problém je považována ochota a nedostatek školitelů, kterými jsou zpravidla spolupracovníci [5].

Vzdělávání na pracovišti je zaměřeno na jednotlivce. Interními metodami jsou např.: **instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, pověření úkolem, koučink a mentoring.**

Instruktaž při výkonu práce, způsob využívaný při zacvičování nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Instruktaž probíhá tak, že se školený pracovník učí pozorováním a napodobováním školitele (zkušenějšího pracovníka) a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých vlastních úkolů.

Asistování. Školený zaměstnanec je přidělen zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při výkonu jeho práce, postupně si tak osvojuje pracovní postup a pracovní jednání a to do okamžiku, dokud není schopen práci vykonávat samostatně.

Rotace práce. Člení na dvě formy – horizontální rotace práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a na vertikální rotaci, kdy je zaměstnanec přemísťován na jiný stupeň řízení. Těto metody se nejčastěji využívá při přípravě uchazečů na vedoucí funkce [6].

Pověření úkolem, zaměstnanec je pověřen školitelem ke splnění určitého úkolu, kdy při jeho plnění zaměstnanec prokazuje své schopnosti a dovednosti. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti.

Koučink znamená vzdělávání zaměstnance pod vedením kouče. Úkolem kouče je usměrňování a podněcování zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Mentoring znamená vzdělávání zaměstnance pod vedením mentora. Mentor je odborník v určité oblasti, který předává znalosti a radí zaměstnanci při osvojování dovedností [10].

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Jak již bylo zmíněno, malé podniky často disponují nízkým kapitálem určeným ke vzdělávání, navíc nabídka externích agentur nemusí být vždy v souladu s požadavkem podniku, což vede k neefektivnímu vynakládání těchto zdrojů [5].

Vybrané externí metody: **přednáška, demonstrování, workshop a případové studie a simulace**. Vzdělávání mimo pracoviště lze považovat za hromadné vzdělávání.

Přednáška, se zaměřuje na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhoda spočívá v rychlosti předávání informací, nevýhoda zase v převažující jednosměrnosti informací.

Demonstrování je názorné nebo praktické vyučování, kdy vzdělávání probíhá ve vzdělávacích dílnách, ve kterých probíhá názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních. Výhoda je v praktičnosti školení. Nevýhodou může být odlišnost od podmínek skutečného provozu.

Workshop a případové studie vystavují účastníky vzdělávacího programu před skutečnou nebo smyšlenou problémovou situací, kterou účastníci musejí vyřešit ve stanoveném čase. Tato metoda přispívá k rozvoji analytického myšlení a slouží jako příprava k týmové práci. Jsou používány techniky brainstormingu nebo brainwritingu.

Simulace vytváří modelovou situaci blízkou realitě. Úkolem účastníků je řídit se stanoveným scénářem během daného časového období a činit řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda je využívána především v situacích, kdy by bylo školení nebezpečné v reálné situaci.

Existují i další metody vzdělávání, jsou jimi metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště, jedná se o: pracovní porady, samostudium, distanční vzdělávání, **on-line** školicí programy, interní a externí konzultace [5].

On-line počítačové školení představuje metodu zprostředkování vzdělání prostřednictvím počítače a počítačové sítě a tvoří tak odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí. Metoda je vhodná pro rychlé osvojení specifických znalostí [6].

Kalkulace vzdělávací akce

Jedná se o složitý a časově náročný úkol, kterému se řada specialistů na vzdělání snaží vyhýbat. Při sestavování rozpočtu a určení jaká část z tohoto rozpočtu půjde právě na vzdělávání, je potřeba znát pozitivní dopady na podnik, které vzdělávání přineslo již v minulosti, dokázat to je úkolem personalistů a pracovníků na tomto oddělení. Kalkulace je také podkladem k tomu, zdali se činnost vyplatí provozovat, v jakém rozsahu a s jakými prostředky [2].

Rozpočet se skládá z:

- výše aktiv (prostředky nezbytné k realizaci činnosti - vybavení, zásoby materiálu a peněz v hotovosti nebo na účtu),
- výše pasiv (vynaložené nebo získané finanční zdroje – dotace, úvěry, různé formy příspěvků),
- výnosů a nákladů za dané období.

Veškeré aktivity nutné pro realizaci vzdělávací akce musí být vyjádřeny v nákladech [2].



Další možné náklady:

- *Alternativní náklady*, jsou náklady, které by mohl podnik vynaložit na jiné aktivity, v případě, že by se vzdělávací akce nerealizovala.
- *Neodvedený výkon*, vyjadřuje výdaje spojené s tím, že na místo účastníka vzdělávací akce, musí někdo jiný realizovat jeho výkon. Obvykle si však účastník musí zajistit plnění svých úkolů sám, buď to prací přes čas, nebo dohodou s kolegy.
- *Režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávací akcí* [11].

Faktory ovlivňující efektivnost investic

Jde zejména o faktory jako je kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité metody vzdělávání a jejich přístup k těmto aktivitám, reálný zájem a podpora vrcholového vedení podniku při uplatnění získaných vědomostí a dovedností,

podniková kultura, propojení cílů podniku a vzdělávacího programu, zapojení procesu podnikového vzdělávání do systému řízení kvality.

2.4.3 Realizace vzdělávání

Vycházíme-li z obrázku popisující cyklus, po fázi identifikace a plánování, následuje fáze realizace konkrétních vzdělávacích aktivit odpovídajícím plánu podnikového vzdělávání. Realizační fáze se sestává z několika nezbytných prvků: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle vzdělávací akce říkají, co budou účastníci po absolvování kurzů schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, popřípadě definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovování cílů je třeba brát v potaz schopnosti účastníků a nezatížit je příliš velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku [11].

Cíle lze hierarchicky rozdělit na:

Výkonnostní cíl – váže se na hlavní úkol. Účastníci vzdělávací akce po jejím ukončení, budou schopni vykonávat činnosti v reálném prostředí, na zamýšlené úrovni standardu. Jde o cíle celého vzdělávacího programu.

Učební cíl – váže se na konkrétní vzdělávací akci. Účastníci po skončení akce by měli dosahovat dostačujícího výkonového standardu.

Umožňující cíl – váže se na konkrétní vzdělávací akci. Účastníci na konci každé dílčí etapy by měli disponovat určitou úrovní vědomostí a dovedností [2].

„Výsledky by se měly transformovat v cíle, ty pak definují nejen co, ale také kdy jich má být dosaženo. Musí být **„SMART“**, S – srozumitelné, M – měřitelné, A – akceptovatelné, R – reálné, T – termínované“ [6, str. 295].

Program vzdělávací akce obsahuje: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Aby byla zajištěna plynulost a nedocházelo ke komplikacím při naplňování programu, je potřeba:

- dát prostor účastníkům akce se na počátku vyjádřit ke všem částem programu;

- nechat účastníky vyjádřit se k tomu, co od akce očekávají (možnost tak doplnit program);
- potvrdit či upravit program tak, aby vyhovoval všem účastníkům včetně lektorů, kteří se zavážou o jeho dodržení;
- vytvoření dostatečné časové rezervy na realizaci závěrečných činností, zaměřených na to co bylo v průběhu akce probíráno a na případné vyjasnění nesrozumitelností.

Motivace je-li ve vztahu ke vzdělání a rozvoji vysoká, zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Motivace se pak projevuje v pozitivním vztahu zaměstnanců ke vzdělávání.

Ke zvýšení motivace v procesu vzdělávání se doporučuje:

- zajistit, aby se management zúčastňoval vzdělávání společně s ostatními zaměstnanci;
- seznámení účastníků se záměry a cíli s časovým předstihem;
- vnášet do vědomí přínosy a užitečnost vzdělávacího programu;
- postupovat v souladu s dosavadními zkušenostmi a přístupem;
- použití takových metod, které napomohou zvyšování kompetencí, posílí aktivitu a zájem účastníku aplikováním teoretických znalostí přímo na situace reálného života;
- organizace vzdělávací akce mimo prostory podniku;
- navození příjemné a bezpečné atmosféry pro komunikaci lektory [11].

2.4.4 Evaluace firemního vzdělávání

Vyhodnocování je komplexní proces měřící celkové přínosy, ale i náklady plynoucí ze vzdělávací akce. Vyhodnocovat lze jak efektivitu pedagogického u (tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby), tak efektivitu ekonomickou (jestli byla vzdělávací akce ekonomickým přínosem nebo ztrátou) [2].

Nevýhodou při hodnocení je obtížné získávání potřebných informací, přičemž výsledky mohou být subjektivně posuzovány. Vyhodnocování si vyžaduje mnoho času,

úsilí a vynakládání dalších finančních prostředků. Obtížná je také izolace dopadů vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů.

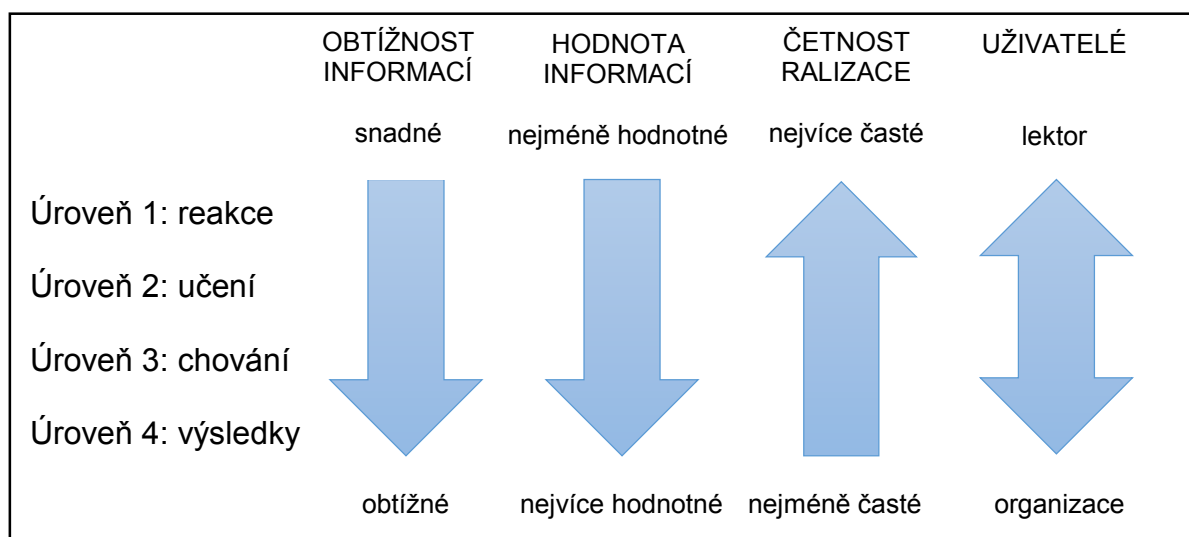
Vyhodnocování vzdělávání přispívá k efektivitě podnikání, pomáhá rozhodovat o prioritách (které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají k růstu efektivity), zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi, ukazuje účastníkům jejich zodpovědnost za dosažené výsledky, je prvkem zlepšování výkonnosti [11].

Metody měření se člení dle různých hledisek, rozšířeným a známým způsobem členění metod měření je Kirkpatrickův model. Cílem modelu je nalezení odpovědí na otázky v jednotlivých oblastech, kterými jsou:

- Úroveň reakce – „Jak byli účastníci spokojeni s kurzem?“
- Úroveň učení – „Co se účastník naučil?“
- Úroveň chování – „Co z toho, co se účastník na kurzu naučil, používá v praxi?“
- Úroveň výsledků – „Jak vzdělávání zaměstnanců firmě pomohlo dosáhnout vytyčených cílů?“ [14]

Možnosti využití Kirkpatrickova modelu jsou znázorněny na obrázku 2.4.

Obr. 2.4. Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace



Zdroj: [2, str. 186]

Charakteristika jednotlivých úrovní:

Úroveň 1: Reakce

Cílem je zjistit jak se účastníci při jednotlivé vzdělávací aktivitě cítili a pocítili přínos pro sebe jako jednotlivce. K zjištění přínosu jsou používány dotazníky, bezprostředně po ukončení vzdělávací akce. Vyhodnocení poskytuje informace o spokojenosti účastníků s kurzem, organizací a průběhem, výkonem a kvalitou lektora, ale také i o prostředí ve kterém došlo k realizaci akce. Dojde k zařazení účastníků do procesu zlepšování vzdělávacího programu [14].

Úroveň 2: Učení

Hodnotí se zde množství získaných znalostí. Měření lze uskutečnit testem na začátku a na konci vzdělávacího programu. Nejčastěji se jedná o znalostní testy, ale mohou to být například simulace provedené v reálných podmínkách [2].

Úroveň 3: Chování

„Organizace, které financují výcvik, se nejvíce zajímají o to, aby naučené dovednosti byly přeneseny na pracoviště, aby se projeví v chování a ve výkonu pracovníka.“ Evaluaci je vhodné provádět až po uplynutí určité doby od vzdělávací akce např. metodou přímého pozorování nebo dotazníkem“ [2, str. 187].

Úroveň 4: Výsledky

Cílem této úrovně je, stanovení nákladů dané vzdělávací akce a určení čistých přínosů. Hodnotí se vliv vzdělávací akce na podnikové ukazatele. K tomu je využíván vzorec pro vypočítání návratnosti investice ROI:

$$ROI = \frac{p - n}{n} \times 100$$

kde, p=příjmy, n=náklady. Výsledkem je procentuální návratnost investic [2].

3 Charakteristika společnosti Myonic s.r.o.

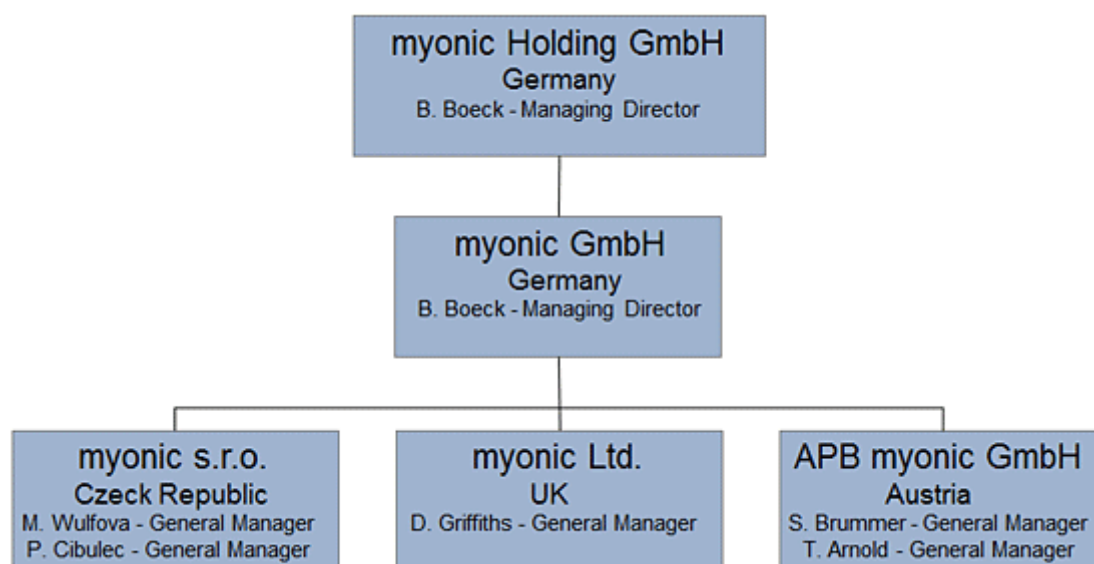
Součástí pro vypracování bakalářské práce a především pro její praktickou aplikaci byla zvolena společnost Myonic s.r.o., kde je zaměřena pozornost na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, konkrétně těch výrobních, zajišťujících veškerou produkci společnosti.

Úvodem dojde k seznámení s koncernem Myonic a současně i s mateřskou společností. Následně bude charakterizována pobočka v České republice, na kterou je zaměřena veškerá další pozornost.

3.1 Koncern Myonic

Myonic je mezinárodní průmyslová společnost představující koncernové uskupení Myonic group (obr. 3.1), mající pobočky v České republice, Rakousku a Velké Británii. Společnost byla založena roku 1936 a od roku 2009 je Myonic součástí japonské skupiny Minebea Co. Ltd. se sídlem v Naganu, která celkově zaměstnává přes 55 000 lidí. Minebea vlastní 52 dceřiných společností celkově v 18 státech.

Obr. 3.1 Koncernové seskupení společnosti Myonic



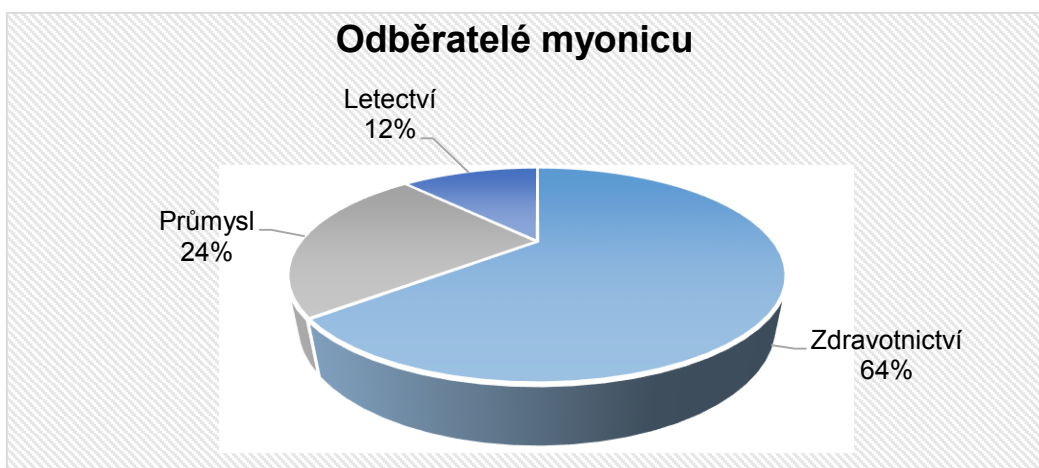
Zdroj: [13]

S více než 75 lety zkušeností, Myonic vyrábí miniaturní, velice přesná kuličková ložiska, která nacházejí uplatnění především ve špičkové lékařské technice, strojírenském průmyslu a v leteckém průmyslu a řadí se mezi přední světové výrobce součástek jemné mechaniky. Veškerá výroba a montáž je prováděna v technologii

„čistých prostor – clean rooms ISO 7“, která zajišťuje vysokou míru přesnosti, kvality a spolehlivosti produkce. Vývoj a výroba probíhá v úzké spolupráci s koncovým zákazníkem.

Jak ukazuje následující graf 3.1, největším odběratelem Myonicu je zdravotnictví. Zejména jde o ložiska určená do zubních vrtáček nebo rentgenů. Průmysl je druhým největším odběratelem Myonicu, letecký průmysl pak odčerpává nejmenší podíl produkce. Průmysl vyžaduje ložiska, které dokáží pracovat za vysokých otáček a za drsných okolních podmínek, s čímž se dokáže Myonic vypořádat na výbornou.

Graf 3.1 Odběratelé koncernu Myonic

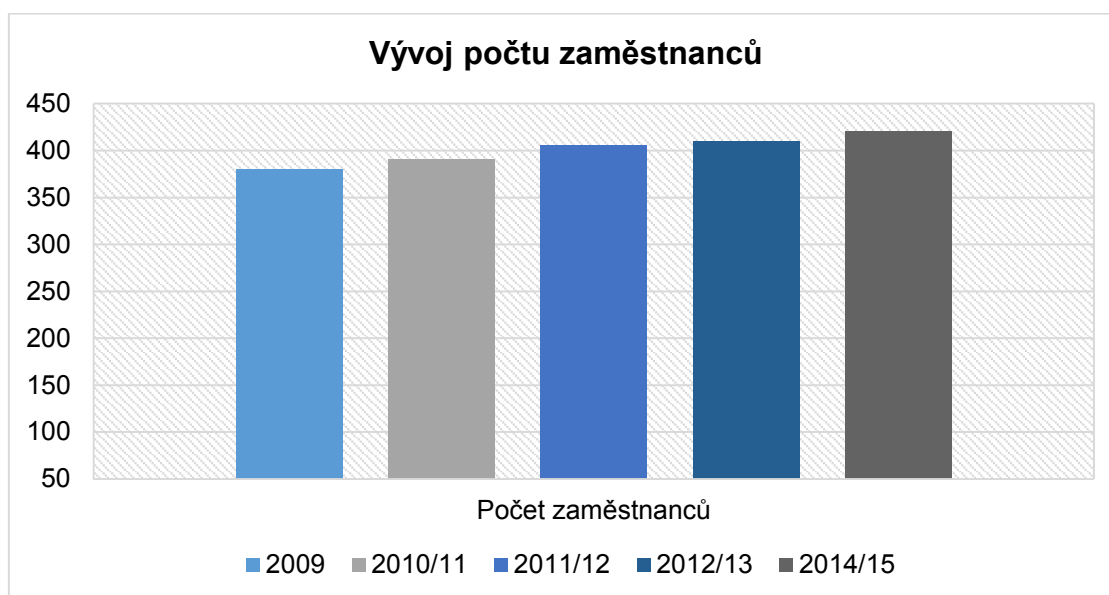


Zdroj: [13]

Podle Myonicu je jejich úspěch odvozen od schopnosti, výkonnosti a odbornosti jejich pracovníků, s nadšením pro malé věci se zaměřením na přesnost a kvalitu. Dalším příznakem úspěchu společnosti je její kultura, která může být úspěchem velmi ovlivněna. Snaží se usnadnit život sama sobě a řídí se heslem jednoduše žít každý den. Kdy den začíná prostým přátelským pozdravem „Dobré ráno“ a pokračuje poradenstvím kolegovi, pokud se dostane do úzkých. Úspěch Myonicu nespočívá pouze v tržbách a zisku, ale také v oblasti osobního rozvoje a motivace jednotlivce. Jedním z jeho cílů je utváření silných týmů.

Koncern Myonic zaměstnává v celkovém počtu více než 400 zaměstnanců. V německém městě Leukricht, kde firma provozuje výrobu, se zaměstnanost pohybuje okolo 280 zaměstnanců. V českém působení myonicu je zaměstnáno 144 osob (uvedené údaje se vztahují k začátku roku 2015). Celkový vývoj počtu zaměstnanců koncernu je znázorněn v následujícím grafu 3.2.

Graf 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců koncernu Myonic 2009-2015



Zdroj: [13]

Graf ukazuje, že ve společnosti nedochází k žádným razantním změnám v oblasti zaměstnanosti. Naopak se společnost snaží udržovat stabilní počet zaměstnanců, který se s rozšířením výroby konstantně navyšuje.

3.2 Myonic Česká republika

Česká pobočka Myonicu sídlí v Rožnově pod Radhoštěm v ulici 1. máje 2635. Předmětem podnikání společnosti je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a kovoobrábění. Ovládající osobou je společnost Myonic GmbH s podílem 99%. Současnými jednatelem jsou Ing. Marcela Wulfová a Pavel Cibulec. Společnost při své činnosti plně dodržuje veškeré zákonné předpisy týkající se ochrany životního prostředí. Společnost je certifikovaná dle ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 dále pak ISO 7 a ISO 5.

Hlavním produktem české pobočky je ložisko určené do zubních vrtaček, které vytváří na celkovém objemu produkce 45%. Rožnovská pobočka je schopna vyrobit ročně 4 000 000 kusů ložisek. Zákazníkem české pobočky je Myonic GmbH, který přímá zakázky od koncových zákazníků a ty přerozděluje v koncernu. Zajímavým faktem je i to, jak vzniká cena produktů vyrobených v Česku. Společnost učiní odhad produkce pro další období, predikuje náklady, které vzniknou a dle toho dojde ke stanovení ceny na základě dohody v koncernu tak, aby byly pokryty veškeré náklady a došlo i k určité výši zisku.

3.2.1 Zaměstnanci

Jak již bylo zmíněno, koncern Myonic dává práci více než čtyřem stovkám lidí, z toho česká pobočka vytváří 150 pracovních míst, ti se dále rozdělují na 6 zaměstnanců zastávajících funkci ve vedení (organizační struktura viz příloha č. 1), 30 zaměstnanců v pozici THP (servis, výrobní mistři, zástupci, uklízečky), největší část tvoří výrobní zaměstnanci v celkovém počtu 114 žen. V české pobočce působí vývojový pracovník, který spolupracuje na vývoji technologií s mateřskou společností.

3.2.2 Historie

V České republice společnost vznikla v roce 1994 pod názvem Micro precision componets (MPC) s.r.o., 28. července zapsáním u Krajského soudu v Ostravě. Společnost byla oceněna v roce 2000 velmi prestižní Českou cenou za kvalitu. O dva roky později se mění dosavadní název společnosti Micro precision componets s.r.o. na Myonic s.r.o. Roku 2006 se společnost stěhuje do nové (stávající) budovy M18. V roce 2009 proběhla akvizice japonskou firmou Minebea.

Vývoj od roku 2008

Společnost zaznamenala v letech 2008 a 2009/2010 pokles výroby a tržeb, na vině podle společnosti byla celosvětová hospodářská krize, která se v těchto letech projevila v poklesu hospodářského růstu na celosvětových trzích. Reakcí na to byla vzájemná dohoda mezi zaměstnanci, uskutečněná na začátku roku 2009, jejímž výsledkem bylo zkrácení pracovní doby na 4 pracovní dny v týdnu. Toto omezení trvalo do konce měsíce února 2010. Dohodou společnost eliminovala zvýšené finanční zatížení možné v období krize. Dle výsledků za rok 2010 došlo v tomto roce k opětovnému nárůstu zakázek. V druhé polovině roku 2011 došlo k rozšíření nájmu o nové výrobní prostory na výrobu lisovaných komponentů ložisek, kde v současnosti pracuje 10 výrobních dělníků. V letech 2013/2014 společnost zaznamenala nárůst tržeb v této oblasti výroby. Jednatel podílející se na založení společnosti Ing. Pavel Onheiser v roce 2012 zemřel a na jeho místo byla jmenována Ing. Marcela Wulfová, dosavadní finanční ředitelka a Pavel Cibulec, výrobní ředitel.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků

Kapitola se zabývá analýzou současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje výrobních pracovníků ve společnosti Myonic s.r.o. Zjištěné informace byly poskytnuty zejména oddělením lidských zdrojů, zástupcem, na kterého spadá problematika týkající se vzdělávání a rozvoje, dále pak interními vedoucími pracovníky. K získání těchto informací byly uskutečněny polostrukturované rozhovory uskutečněné přímo ve společnosti Myonic (otázky k rozhovoru viz příloha č. 2).

Jednotlivé části kapitoly vycházejí z části teoretické, kdy bude věnována pozornost celému cyklu vzdělávání (identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a evaulace vzdělávání) ve společnosti.

Oblasti vzdělávání výrobních pracovníků

Vzdělávání výrobních pracovníků považuje společnost za velice důležité a klíčové. Jedním z důvodů je fakt, že je společnost podrobena pravidelným ročním auditům, kdy auditor velice pečlivě dohledává a analyzuje dokumenty týkající se právě vzdělávání. Auditor se především zaměřuje na to, zdali každý z výrobních zaměstnanců podstoupil školení, které stanovuje zákon, ale i na to jestli má každý z výrobních zaměstnanců aktuální technologické školení. Mimo jiné společnost podstupuje tak zvané zákaznické audity, které jsou často velice pečlivé a nahodilé, auditor zde klade důraz na znalost technologie výroby.

Celý vzdělávací a školící proces je v režii oddělení lidských zdrojů, které zaměstnává dva pracovníky, vedoucího oddělení a jeho zástupce. Kompetence v oblasti vzdělávání spadá na zástupce, který zajišťuje činnosti spojené se vzděláváním. Zástupce pak spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří určují potřebu vzdělávání sebe samých, ale hlavně svých přímých podřízených.

Na pozici výrobního pracovníka není příliš kladen důraz na dosažené vzdělání. Důraz je především kladen na kvalitu zraku, z důvodů práce s miniaturními součástkami, ověřuje se jejich manuální zručnost a závěrem také slovní úloha, pro ověření logického myšlení. Důležitá je taky základní znalost v ovládání PC a jazykové znalosti, protože některé z dokumentů potřebných k výrobě jsou psány v německém jazyce.

Při adaptačním procesu a přípravě, musí výrobní pracovník podstoupit celou řadu úvodních školení. V den nástupu do práce absolvuje informační blok týkající se vývoje firmy a její kultury, dozví se o organizačním uspořádání a úkolech jednotlivých oddělení. Následuje vstupní školení BOZP a školení o životním prostředí na pracovišti, kde je seznámen s pracovištěm z hlediska BOZP, s pracovními postupy a technologií, poučen o zásadách vakuové hygieny a o zásadách dodržování ochrany životního prostředí na jednotlivých pracovištích. Tyto druhy školení provádí interní pracovník a jejich realizace se odehrává přímo na půdě společnosti.

Vyčlenění výrobní pracovníci jsou zároveň členy zdravotních a hasičských hlídek, kteří jednou za dva roky podstupují školení poskytované externími odborníky v této oblasti.

Společnost uskutečňuje přeškolení podle potřeby, minimálně však jednou ročně, aby každý z výrobních pracovníků měl aktuální verzi školení zaznamenanou ve své kartě (viz příloha č. 3).

Každý ze zaměstnanců má možnost účastnit se dobrovolně jazykových kurzů, které jsou hrazeny firmou. Zdokonalovat se mohou v anglickém a německém jazyce.

4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Potřeba vzdělávání v Myonicu může být identifikována v mnoha případech. Hlavní a pravidelně se opakující vznik potřeby vzdělávat výrobní zaměstnance nastává každoročně, zpravidla ke konci fiskálního roku, kdy je nutnost znovu proškolit jednotlivé pracovníky v rámci technologických postupů. Tato potřeba se vzdělávat zaměstnance vzniká přímo z potřeby společnosti, je však na mistrech, aby dohodli vhodný termín školení s vedením o tom, kdy se přeškolení uskuteční.

Další situací, která může nastat, je nedostatek pracovníků na dané pozici, jde tedy o kapacitní důvody. Jedná se o dlouhodobý deficit na určité pracovní pozici, kdy výroba v této oblasti zaostává. Řešením je proškolení nezbytně nutného počtu pracovníků k tomu, aby mohli danou práci vykonávat. Většinou se jedná o instruktáž na pracovišti, kdy je práce vykonávána pod dohledem zkušenější pracovnice. Mezi jednotlivými pracovníci existuje do určité míry vzájemná zastupitelnost.

Může však i nastat situace modernizace technologií nebo změny výrobního postupu. V tomto případě je nutné upravit, nebo vytvořit zcela nový školící program a pracovníky kterých se tato změna týká, znovu proškolit.

Zcela výjimečná situace je v případě zákaznické reklamace při velkém množství reklamovaného zboží. Zjistí-li se, že na vině je lidský faktor, jsou přijata nápravná opatření v podobě přeškolení. Tato chyba může nastat v případě, že pracovník zapomene opakovaně na určitou část operace (drobný detail), který může vážně narušit funkčnost ložiska, což vede k výsledné reklamaci. Jako prevence, aby tento stav nenastal, slouží již zmíněná roční přeškolování.

Identifikovat potřebu vzdělávat se může i sám pracovník. V případě potřeby zdokonalit si cizí jazyk (anglický, německý), se nahlásí na oddělení lidských zdrojů zástupci, který jej zařadí do programu.

4.2 Plánování vzdělávání

Myonic zpracovává plán vzdělávání vždy na jeden rok, a to pro určitý fiskální rok, za který považuje období od dubna běžného roku do konce března roku následujícího. Odpovědnost za vypracování plně nese zástupce útvaru lidských zdrojů.

Podklady pro vypracování jsou získávány od jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří identifikují potřebu vzdělávání svých podřízených. Povinností vedoucích pracovníků určitých oddělení je vznést požadavky na vzdělávání nejpozději do měsíce února, pracovníkovi odpovědnému za vzdělávání. Ten pak na základě předložených požadavků zpracuje roční vzdělávací plán. Požadavky, které nejsou součástí ročního plánu, podléhají schválení vedením (jednatel společnosti).

Samotný plán se taktéž předkládá vedení společnosti, který plán uzná za validní a tímto plánem se společnost následně po dobu roku řídí. V případě, že by plán schválen nebyl, následuje jeho přepracování a opětovné předložení ke schválení.

Plán vzdělávání zpracovává jednotlivé vzdělávací akce. Obsah plánu vzdělávání se různí. Plán určený pro výrobní zaměstnance (viz příloha č. 4) obsahuje: název školení, obsah, účastníky, termín konání, dobu trvání, místo konání, lektorské zabezpečení a náklady na externí školitelé. V částech plánu určeného pro THP (viz příloha č. 5) je obsahem: název školení, účastníci a náklady na školení. Vzdělávací akce uvedené v plánu, týkající se výrobních pracovníků jsou základní povinné školení, vzdělávací akce vyplývající z požadavků technologie výroby a ze zákonů ČR a jazykové kurzy, na které se jednotliví zaměstnanci mohou sami přihlásit. Závěrem celého plánu je sumarizace nákladů.

Rozpočet

Společnost nemá žádný limit nákladů na školení. Tudiž není stanoven ani rozpočet. Je vypracován plán vzdělávání na fiskální rok a součástí plánu je také suma potřebných finančních prostředků. Ovšem tato suma není důležitým kritériem pro schválení plánu vzdělávání, kritériem je zabezpečení veškerých důležitých školení. Plán vzdělávání společnosti Myonic pro rok 2015/2016 počítá s částkou 389 050 Kč. Tato suma vyjadřuje náklady pouze na externí lektory, kteří poskytují vzdělávání vedoucím pracovníkům. Náklady na interní lektory, kteří školí výrobní zaměstnance, nevznikají, jediným nákladem je vyplácená mzda mistrovi, který školení poskytuje a mzdy zaměstnanců, kteří se školení účastní. Při vyčíslení bylo zjištěno, že 0,5% času výrobní zaměstnanci stráví na školení v průběhu jednoho roku. Během tohoto času společnost přijde zhruba o 400 000 Kč. Celkové náklady na školení představují přibližně 789 050 Kč.

4.3 Realizace vzdělávání

Realizace technologického školení zaměstnanců probíhá přímo ve společnosti Myonic. Po schválení termínu, kdy technologické školení proběhne, se tento termín nahlásí jednotlivým pracovníkům s měsíčním předstihem. Termín je zapotřebí pečlivě naplánovat z důvodu, že jde o velký objem lidí, kteří školení podstupují, a o časový úsek trvající zpravidla 8 po sobě jdoucích dní, tedy absence může vést k narušení produkce a tím i k narušení ekonomického výsledku.

V případě řádného ročního školení prochází školením všech 114 výrobních pracovníků. Ti jsou rozděleni na jednotlivá školení podle vykonávané práce. Realizace probíhá v zasedací místnosti společnosti s kapacitou 20 lidí. Délka jednoho školícího bloku pokryje pracovní dobu 8 hodin.

Před začátkem školení se jednotliví pracovníci zapíší na prezenční listinu. Školení probíhá formou prezentace, kdy jsou účastníkům promítány obrázky znázorňující postup práce. Pracovník si tak připomene jednotlivé výrobní postupy. Všechny tyto prezentace má společnost v on-line formě a každý s účastníků má k nim přístup. Po skončení školení každý ze zúčastněných připojí svůj podpis k aktuální verzi školení vedeném v jeho kartě o školení.

Realizátory školení, jak již bylo zmíněno, jsou interní pracovníci. Jde o mistry, kteří jsou současně technology a autoři školení. Pokud autory přímo nejsou, obdrží

školení od technologa, který školení vypracoval. Jiné odborné školení jim může poskytnout např. externí firma nebo se účastní školení v německém závodu Myonicu.

Dalším nástrojem realizace školení je instruktáž na pracovišti. Tato metoda je praktikována při zaškolování nového zaměstnance, který sice technologickým školením prošel, ale je zapotřebí propojit teoretické znalosti s praxí. Metoda je využívána u nově nastupujících zaměstnanců nebo u zaměstnanců, kteří přecházejí na novou práci. Zaměstnanci dostávají instrukce od zkušenějšího pracovníka.

Jazykové kurzy probíhají přímo ve společnosti a jsou zajištěny externími lektory. Kurzy probíhají mimo pracovní dobu.

4.4 Evaluace vzdělávací akce

V řadách výrobních pracovníků společnost hodnotí výsledky školení pouze z hlediska pedagogického. Dochází tak k ověření teoretických znalostí, které jim byly během školení poskytnuty, jestli jimi opravdu disponují. Každý z pracovníků je s určitým časovým odstupem podroben testu, který vychází z předešlého školení. Za každou otázku z testu může dotyčný získat patřičné množství bodů a jejich sumarizace je pak vyhodnocována způsobem úspěš/něúspěš.

4.5 Dotazníkové šetření

Práce si klade za cíl, navrhnou úpravu současného systému vzdělávání. Aby tento cíl byl splněn, je nutno získat maximální množství informací jak ze strany vedení tak přímo od výrobních pracovníků. Vzhledem k situaci, kolik společnost zaměstnává lidí, nebylo možné z časových důvodů se všemi zaměstnanci uskutečnit rozhovor. Proto byl vyhotoven dotazník (viz příloha č. 6), určený výrobním zaměstnancům. Dotazník se celkově skládá ze 13 otázek. Jejich účelem je zjistit spokojenost zaměstnanců s dosavadním systémem vzdělávání a míru využívání jazykových kurzů, jedna otázka je identifikační a týká se dosaženého vzdělání. Otázky jsou uzavřené nebo polouzavřené, jedna otázka obsahuje hodnotící stupnici.

Dotazování probíhalo v období od 14.4.2015 do 16.4.2015 ve společnosti Myonic s.r.o. Základním (výběrovým) souborem bylo 114 výrobních zaměstnanců. Ze 114 rozdaných dotazníků se vrátilo 76 správně vyplněných, návratnost dotazníků je tedy 66%.

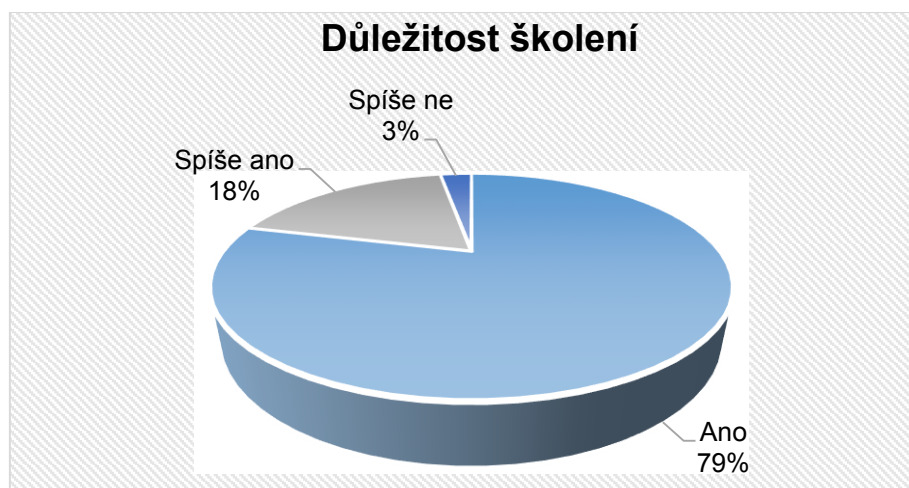
4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Výstupy z dotazníků byly zpracovány v programu MS Excel v podobě matice. Po sumarizaci jednotlivých odpovědí byla data přenesena do následujících grafů.

1. Považujete průběžné technologické školení za důležité?

Účelem první otázky bylo zjistit, jak jednotliví zaměstnanci vnímají důležitost technologického školení, opakující se každoročně. Školení za důležité považuje 60 (79 %) respondentů. Pouze 2 (3 %) dotázaní nespátřují přínos pravidelného školení. Lze tedy konstatovat, že ne jen z pohledu společnosti je technologické školení důležité, ale i z pohledu samotných výrobních pracovníků.

Graf 4.1 Důležitost průběžného technologického školení z pohledu výrobního pracovníka

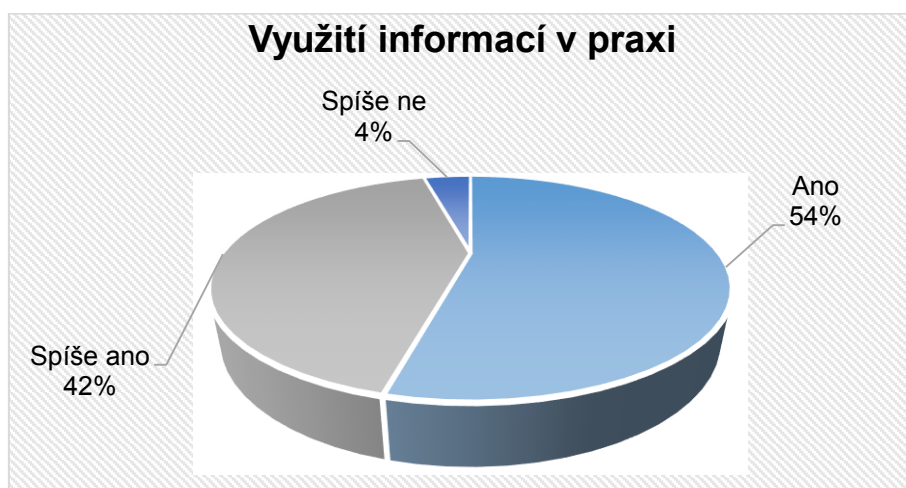


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Využíváte veškeré informace získané při technologickém školení v praxi?

Stupeň využití získaných informací je poměrně vysoký. Celkově 41 (54 %) respondentů využívá veškeré získané informace ze školení v praxi. Ne všechny získané informace využije 32 (42 %) respondentů. Informace ze školení nevyužijí 3 (4 %) oslovení zaměstnanci, zároveň však tito zaměstnanci považují školení za důležité.

Graf 4.2 Využívání informací poskytnutých při technologickém školení

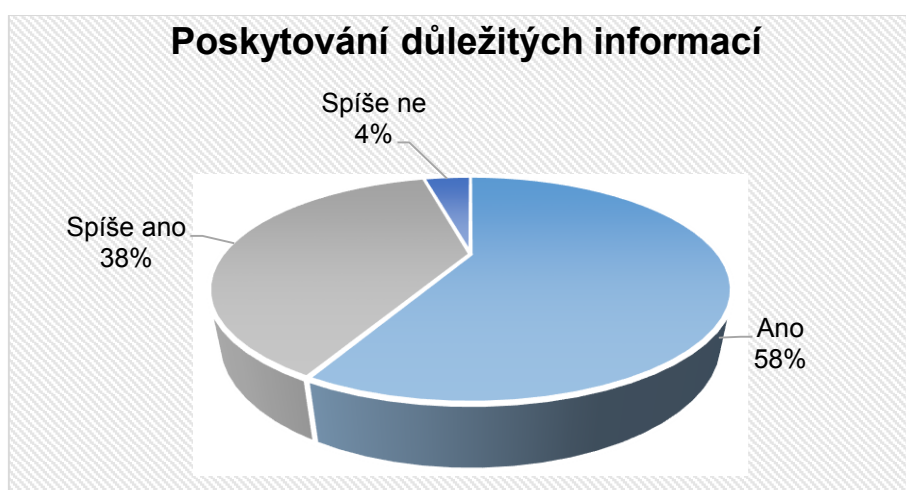


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jsou Vám na těchto školeních poskytnuty veškeré důležité informace?

Smyslem školení je poskytnout veškeré důležité informace potřebné k vykonávání určité práce. Tyto informace jsou poskytnuty 44 (58 %) respondentům účastnících se školení. Podobně je na tom i 29 (38 %) dotázaných zaměstnanců, avšak jim vždy nebylo sděleno vše důležité. Nespokojenost vyjádřili 3 (4 %) oslovení zaměstnanci, kteří pociťují informační deficit. Efektivita školení se z hlediska poskytování informací dá považovat za relativně dobrou.

Graf 4.3 Poskytování důležitých informací na technologickém školení



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vyhovuje Vám metoda prezentace v rámci technologického školení?

Školení je prováděno v zasedací místnosti společnosti formou prezentace. Tato metoda podle výsledků plně vyhovuje 51 (67 %) dotázaným. Svou mírnou nespokojenost vyjádřili pouze 3 (4 %) dotázaní zaměstnanci.

Graf 4.4 Spokojenost s použitou metodou prezentace při technologickém školení



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Máte možnost po skončení školení podat případné dotazy?

Prostřednictvím otázky č. 5 bylo zjištěno, že 75 (99 %) respondentů mělo možnost vznést dotazy po skončení školení. Jednomu zaměstnanci tato možnost umožněna nebyla, zároveň tento zaměstnanec odpověděl, že mu jsou spíše poskytnuty veškeré důležité informace.

Graf 4.5 Umožnění zaměstnancům vznést dotazy po ukončení školení

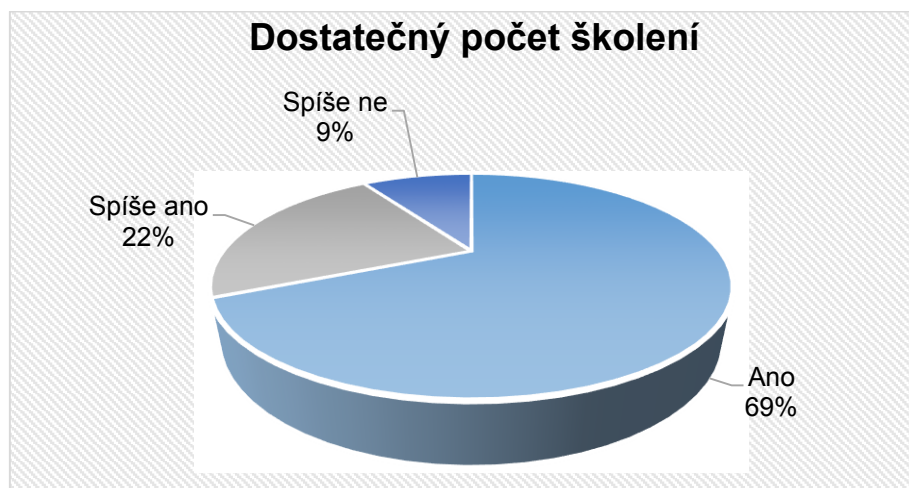


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Považujete počet školení, kterých se během roku účastníte za dostatečný?

S počtem školení, uskutečněných během roku je spokojeno 69 (91 %) respondentům. Nespokojenost s počtem školení vyjádřilo 7 (9 %) dotázaných.

Graf 4.6 Dostatečný počet školení uskutečněných během roku

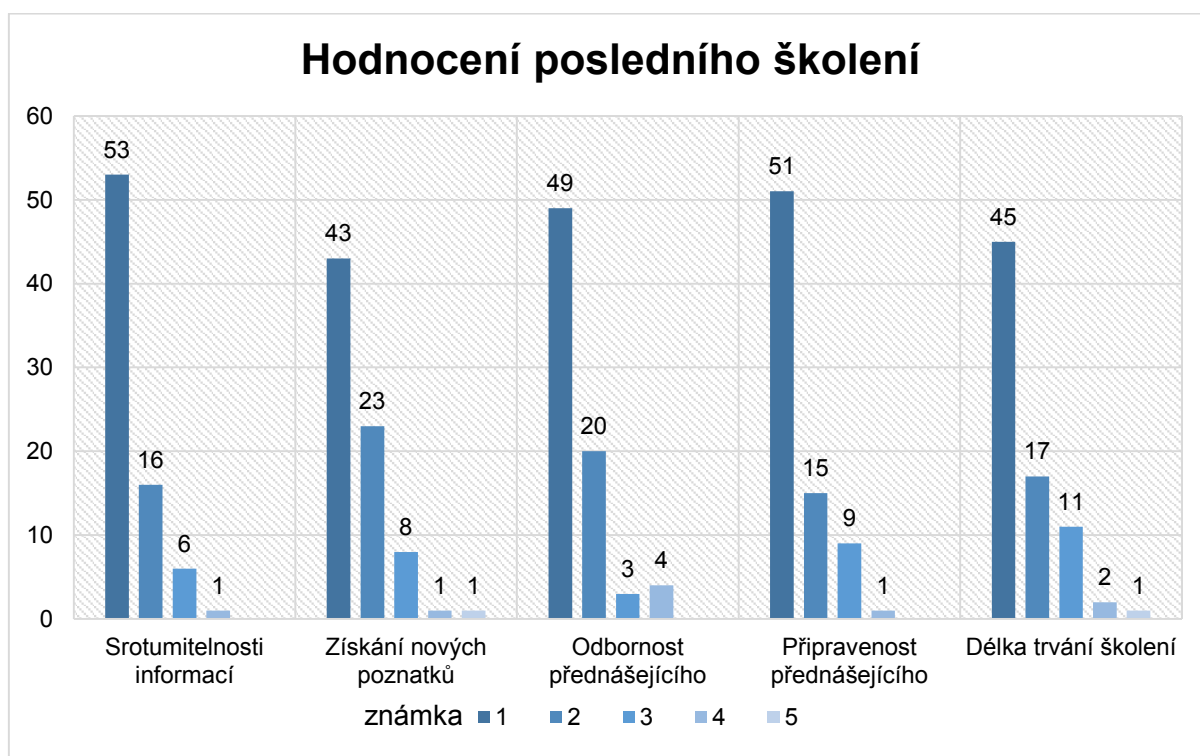


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Vzpomeňte si na poslední absolvované technologické školení a ohodnoťte jednotlivé prvky známkou jako ve škole (1 – výborný, 5 – nedostatečný).

Graf vyjadřuje četnost jednotlivých známek u daného prvku hodnocení. Nejvíce jsou dotázaní zaměstnanci spokojeni s odborností přednášejících, kteří v průměru dosáhli známky 1,34. Na druhé straně čtyři respondenti nejsou s odborností přednášejících spokojeni. Srozumitelnost informací respondenti v průměru hodnotili známkou 1,4. Dá se tedy říci, že zaměstnanci poskytovaným informacím rozumí. O něco hůře si už přednášející vedou v jejich připravenosti na školení, zde obdrželi průměrnou známku 1,5. Nejhorší dopadlo hodnocení délky školení a získání nových poznatků. V obou případech je hodnota průměrné známky 1,6.

Graf 4.7 Zhodnocení posledního technologického školení



Zdroj: Vlastní zpracování

8. Máte možnost podobného hodnocení, které bylo uvedeno v otázce č. 7, po skončení školení?

Respondentům, kterým není poskytnuta možnost hodnotit školení podobným způsobem, jakým hodnotili poslední školení v otázce č. 7, je celkem 71 (93 %). Zbýlých 5 (7 %) respondentů se s podobným způsobem hodnocení setkali.

Graf 4.8 Možnost hodnotit školení v podobě jako byla uvedena v otázce č. 7

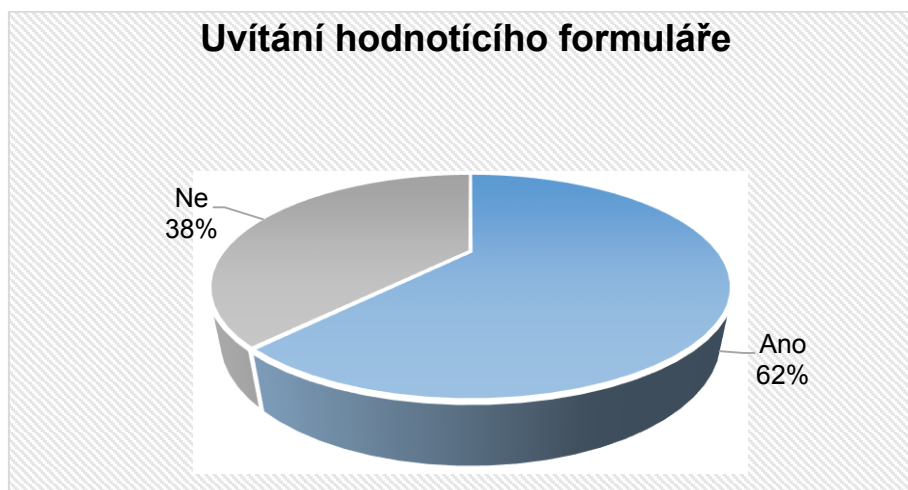


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Uvítal/a byste podobné hodnocení uvedené v otázce č. 7, po skončení technologického školení?

Po seznámení se způsobem hodnocení školení i samotných školitelů, by tuto možnost integrovat hodnotící arch do systému vzdělávání uvítalo 47 (62 %) respondentů. Na druhé straně však stojí 29 (38 %) respondentů, kteří by možnost hodnotit školení neuvítali.

Graf 4.9 Uvítání hodnocení průběhu technologického školení



Zdroj: Vlastní zpracování

10. Jste informovaní o tom, že Vaše společnost nabízí bezplatné jazykové kurzy (anglický, německý jazyk)?

O tom, že společnost nabízí bezplatné jazykové kurzy je informováno 69 (91 %) respondentů. Žádné informace se nedostaly k 7 (9 %) respondentů.

Graf 4.10 Informovanost o jazykových kurzech



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Využíváte těchto kurzů?

Jazykových kurzů podle odpovědí využívá 25 (33 %) respondentů. Respondentů, kterých těchto kurzů nevyužívá je podstatně více a to o celou jednu polovinu, tedy 51 (67 %).

Graf 4.11 Využití jazykových kurzů výrobními pracovníky

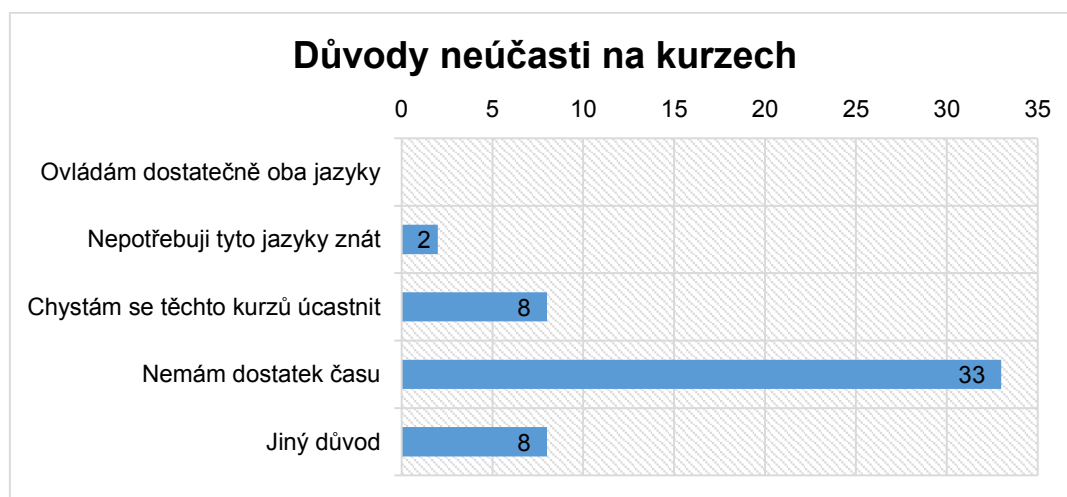


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Pokud se jazykových kurzů NEÚČASTNÍTE, uveďte z jakého důvodu se tak děje.

Nejčastějším důvodem, proč se respondenti jazykových kurzu neúčastní, je nedostatek času, odpovědělo tak 33 (66 %) respondentů. Jazykových kurzů se chystá účastnit 8 (15 %) respondentů. Jiné důvody neúčasti uvedlo rovněž 8 (15 %) zaměstnanců. Uváděné jiné důvody byly: neinformovanost o jazykových kurzech, chybí začátečnický kurz nebo kurzy pro pokročilé. Zbývajících 2 (4 %) dotázaní zaměstnanci, jsou toho názoru, že tyto jazyky nepotřebují ovládat. Nikdo z respondentů neovládá dostatečně oba jazyky.

Graf 4.12 Důvody neúčasti na jazykových kurzech

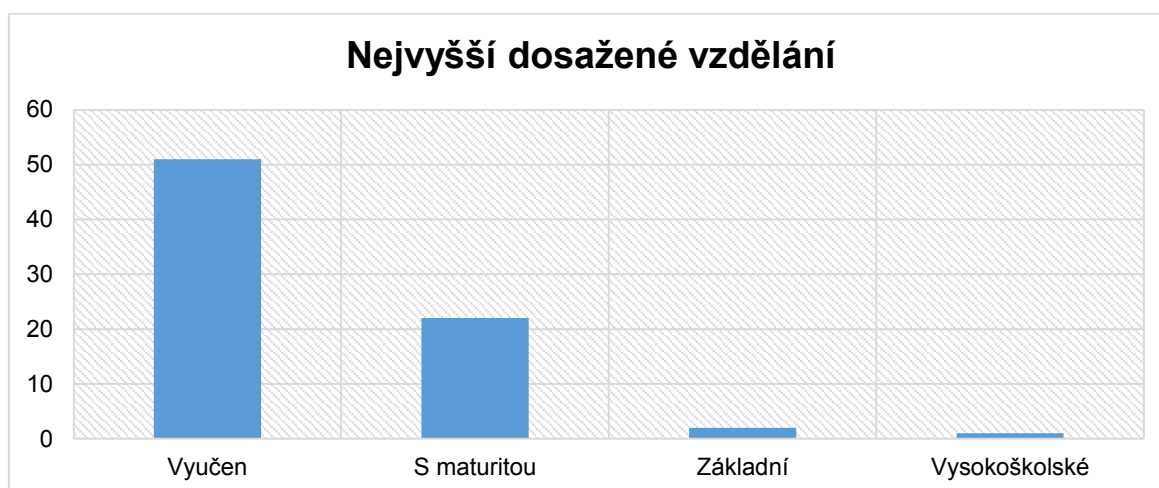


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 51 respondentů, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je vyučení. Dále 22 respondentů s maturitou, dva respondenti se základním vzděláním a jeden výrobní pracovník s vysokoškolským vzděláním.

Graf 4.13 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků šetření lze konstatovat, že drtivá většina zaměstnanců je se systémem vzdělávání spokojena. Stejně jako vedení společnosti tak i zaměstnanci si uvědomují, jak je pro ně technologické školení důležité a nezbytné. Najdou se však i jedinci, kterým současný systém ne zcela vyhovuje. Určitá část zaměstnanců postrádá na školení důležité informace. Pokud školitel neposkytne důležité informace, které daný zaměstnanec potřebuje k výkonu práce, může to vést k nižší produktivitě nebo v horším případě k výrobě zmetků. Malá část zaměstnanců naopak dostává informace, které jsou pro jejich práci nadbytečné. Malé procento respondentů, také uvedlo, že počet školení, kterých se během roku účastní, považují za nedostatečné.

Mistři, kteří realizují vzdělávání výrobních pracovníků, dávají prostor po ukončení školení na podání případných dotazů. Co však většina zaměstnanců postrádá, a přáli by si, aby jejich společnost umožňovala, je hodnocení technologického školení, kde by vyjádřili svou spokojenost či nespokojenost se školením.

Zaměstnanci jsou dobře informovaní o jazykových kurzech a jedna třetina dotázaných výrobních zaměstnanců těchto kurzů využívá. Zaměstnanci se kurzů neúčastní buďto z důvodu, že o kurzech nevědí nebo nemají dostatek času se kurzů účastnit.

5 Návrhy a doporučení

Po analýze současného stavu systému vzdělávání výrobních pracovníků, uskutečněné na základě teoretických východisek, se systém jeví jako velmi dobrý. Najdou se však i nedostatky nebo prostor pro zlepšení některých zavedených postupů. Po rozboru plánu vzdělávání, který dala společnost k dispozici, by se dalo provést několik změn či úprav. Další změny by se týkaly jazykových kurzů, zavedení systému hodnocení školitelů a školení a zvýšení informovanosti výrobních pracovníků v oblasti jazykových kurzů.

Plán vzdělávání

Vzdělávací plán, poskytnutý společností, se dělí na části pro výrobní zaměstnance (příloha č. 4), THP pracovníky a management (příloha č. 5) a jazykové kurzy. Plán pro výrobní pracovníky, který obsahuje všechny důležité prvky plánu vzdělávání, postrádá jednu položku, a to metodu, jakou je vzdělávání realizováno. V případě výrobních pracovníků jde o metodu prezentace. U THP a managementu vzdělávací plán zaostává ještě více a obsahuje pouze název školení, komu je školení určeno a náklady. Proto je společnosti doporučeno doplnit do plánu další důležité prvky jako je doba trvání školení, obsah, lektory, místo konání, případně známé termíny.

Dalším doporučením je orientační kalkulace skrytých nákladů, které vznikají při školení výrobních pracovníků. Jde o náklady, které vzniknou absencí zaměstnanců ve výrobě, jedná se o výrobní zaměstnance a mistry, kteří školení zabezpečují. Jiné náklady spojené se vzděláváním výrobních pracovníků společností nevznikají. Náklady lze jednoduše vypočítat pomocí vzorce:

$$SNŠ = \text{Počet zaměstnanců} \times \text{hodinová mzda} \times \text{délka školení}$$

kde, SNŠ - skryté náklady vzniklé při školení.

Vzorec může společnost uplatnit i v případě, pokud se rozhodne vyčíslovat skryté náklady i při absenci THP.

Na základě zjištěných skutečností, byl vypracován pro společnost návrh struktury plánu vzdělávání (viz příloha č. 7).

Vzdělávací plán, který bude obsahovat všechny důležité prvky, pomůže k lepší orientaci v oblasti firemního vzdělávání všem, kdo s plánem přijde do styku.

Hodnocení technologického školení

Společnost Myonic umožňuje hodnotit vzdělávací akce pouze zaměstnancům THP a managementu. Po seznámení výrobních pracovníků s možnou formou hodnocení školení, většina z nich došla k závěru, že by tuto formu hodnocení uvítali taktéž. Tím by byla zajištěna první úroveň Kirkpatrickova modelu, kde je zjišťována reakce účastníků, jinak řečeno spokojenost účastníků s kurzem. Vzhledem k nespokojenosti některých zaměstnanců na školení (viz. graf 4.9), kdy určitý počet byl nespokojen se srozumitelností a připraveností školitele, by tento hodnotící formulář pomohl zjistit, zda je při daném školiteli více nespokojených účastníků, nebo zda se jedná pouze o jedince, který informacím neporozuměl. Návrh podoby hodnotícího formuláře byl vypracován (viz příloha č. 8), a obsahuje otázky zaměřené na spokojenost účastníků s kursem, organizací a průběhem, výkonem a kvalitou lektora, ale také na prostředí, ve kterém došlo k realizaci akce. Hodnocení probíhá na bodové stupnici 1 (výborný) až 3 (špatný).

Další úroveň Kirkpatrickova modelu je úroveň učení. V této oblasti společnost může vyhodnocovat efektivitu tím způsobem, že před školením budou rozdány testy jednotlivým pracovníkům, kteří je vyplní, a odpovědná osoba testy vyhodnotí. Následně po školení tento krok opakuje. Ze zjištěných výsledků bude možno porovnáním vyzorovat, zda došlo ke zvýšení znalostí či nikoliv. Pokud ke zvýšení znalostí nedojde, nemusí to hned znamenat negativní dopad pro školitele nebo samotné školení, zaměstnanci prostě plně ovládali znalosti i před školením. Je třeba vzít i v potaz hodnocení vzdělávací akce z pohledu zaměstnance, jestli chyba není na straně školitele.

Jazykové kurzy

Z dotazníkového šetření (viz graf 4.10) vyplynulo, že celkem 7 zaměstnanců ze 76 dotázaných není informováno o možnosti využití bezplatného jazykového kurzu. Z toho plyne doporučení opětovně informovat všechny výrobní zaměstnance o nabídce kurzů.

Ve společnostech pracují zaměstnanci, kteří nemají žádné jazykové znalosti, přesto by se jazyk rádi učili, ale začátečnický kurz který by to umožnil, společnost

nenabízí. Řešením a doporučením je identifikovat počet jedinců, kteří o tyto kurzy mají zájem a se školou Cestovního ruchu vyjednat realizaci potřebného kurzu.

Na druhé straně jsou jedinci, kterým současná úroveň kurzů nevyhovuje, a potřebují vyšší úroveň. Po komunikaci se školou Cestovního ruchu bylo zjištěno, že škola nabízí komunikační kurzy. Je to vynikající příležitost pro zaměstnance, kteří mají již dobré znalosti anglického jazyka a jsou schopni jej využít ke komunikaci. Z těchto zaměstnanců by se dala utvořit skupina lidí, která by mezi sebou komunikovala v příslušném jazyce. Přínosem pro zaměstnance by bylo aktivní využití jazyka v komunikaci mezi sebou a zlepšení vzájemných vztahů. Zavedením tohoto kurzu se dá zvýšit taktéž motivace zaměstnanců, když zaregistrují, že společnost má zájem na jejich jazykovém vzdělávání.

6 Závěr

Práce si kladla za cíl zhodnotit současný stav systému vzdělávání výrobních pracovníků v podniku Myonic s.r.o. za pomoci provedení analýzy vycházející z teoretické části. Ze zjištěných výsledků byl vyhotoven návrh na změnu dosavadního vzdělávacího systému.

První část práce je zaměřena na teoretická východiska, která byla aplikována v praktické části. Zpracovává oblasti vzdělávání a definuje základní pojmy. Především rozebírá cyklus systematického podnikového vzdělávání, sestávajícího se z identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace a evaluace vzdělávání. Identifikační fáze popisuje metody, pomocí kterých se určuje výkonnostní mezera. Podkapitola plánování vzdělávání zase definuje jednotlivé fáze procesu utváření plánu vzdělávání, popisuje metody realizace vzdělávání a kalkulaci vzdělávací akce. Další podkapitolou je realizace vzdělávání, kde jsou popsány cíle a obsah programu vzdělávací akce. Teoretickou část uzavírá evaluace vzdělávání popisem Kirkpatrickova modelu.

Praktická část se věnuje společnosti Myonic s.r.o. působící v České republice a analyzuje systém vzdělávání výrobních pracovníků. Úvodem kapitoly „Charakteristika společnosti“ je popsán koncern Myonic. Další podkapitola je věnována pobočce působící v Česku, její historii a vývoji. Následuje kapitola analýzy současného stavu systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zde je popsán celý cyklus podnikového vzdělávání z informací poskytnutých oddělením lidských zdrojů. Pozornost je věnována identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci a evaluaci vzdělávání ve společnosti Myonic s.r.o. Následuje podkapitola „Dotazníkové šetření“, kde bylo cílem zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání, a také zjistit jak jsou využívány jazykové kurzy. Na základě nedostatků v systému vzdělávání, zjištěných z analýzy současného stavu a dotazníkového šetření, byly vyhotoveny návrhy a doporučení, které tyto nedostatky eliminují.

Seznam použité literatury

- [1] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- [4] CASCIO, Wayne F. *Managing human resources*. 8. vydání. New York: McGraw-hill, 2010. ISBN 978-0-07-128770-8.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [11] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

[12] Cranfield University School of management. *Employers nurture their talent to save costs* [on-line]. 1. 10. 2008 [cit. 20. 12. 2014] Dostupné z: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p15560/knowledge-interchange/research/research-insights/human-resources/employers-nurture-their-talent-to-save-costs>

[13] MYONIC. *Facts and Figures* [online]. [22. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.myonic.com/en/company/facts-and-figures/facts-and-figures.html>

[14] TRAINING COOKBOOKS. *Training cookbooks: Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání* [online]. 3. 4. 2012 [27. 12. 2014]. Dostupné z: <http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MPC	Micro precision componets
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ROI	Rentabilita investic
SNŠ	Skryté náklady na školení
Vp	Plánovaná úroveň výkonnosti
Vs	Současná úroveň výkonnosti

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, же Высoкá škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015

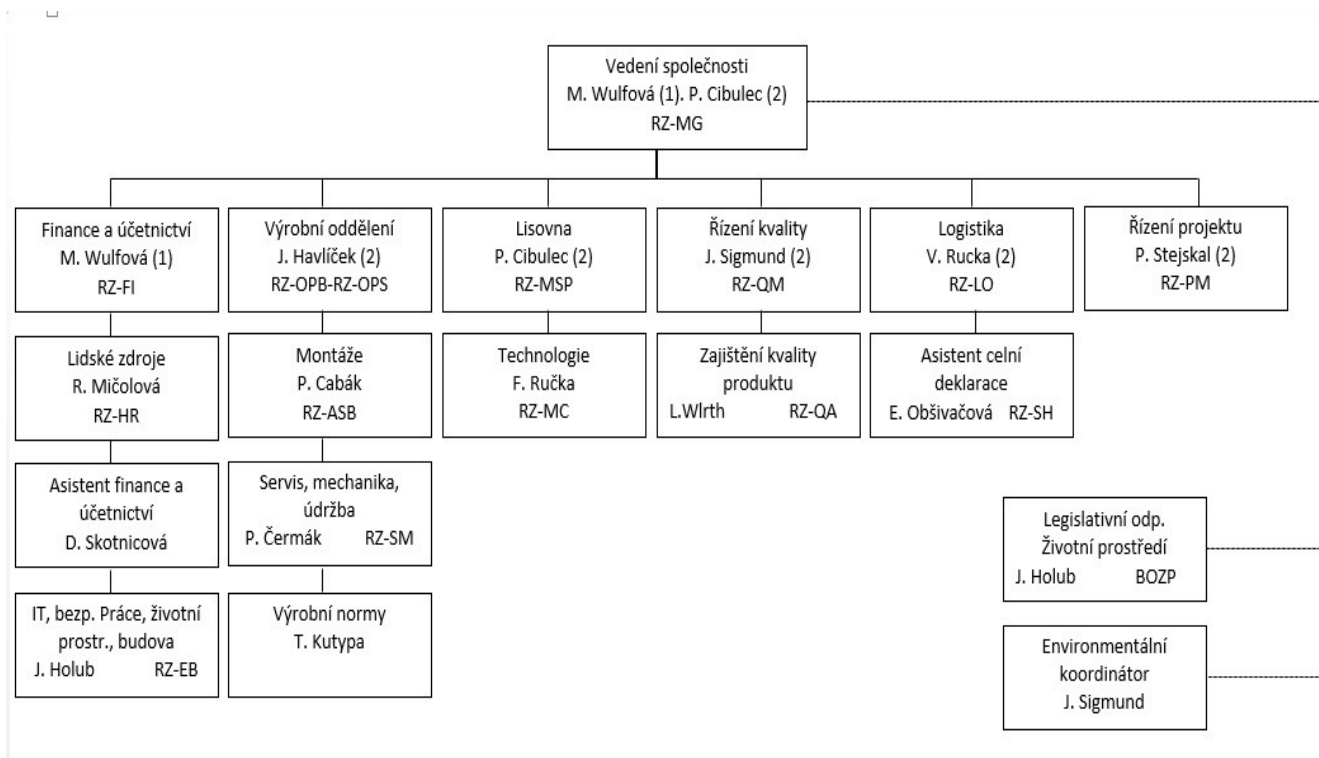
Libor Paveš

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura
Příloha č. 2	Seznam použitých otázek
Příloha č. 3	Karta úrovně vzdělání zaměstnance
Příloha č. 4	Část plánu vzdělávání výrobních zaměstnanců
Příloha č. 5	Část plánu vzdělávání THP pracovníků
Příloha č. 6	Dotazník
Příloha č. 7	Návrh struktury plánu vzdělávání
Příloha č. 8	Hodnotící formulář

Příloha č. 1 Organizační struktura



Zdroj: interní materiál Myonic

Příloha č. 2 Seznam otázek k rozhovoru

Jaký je váš současný počet výrobních zaměstnanců?

Jaké jsou kladeny požadavky na vzdělání při přijímání zaměstnanců?

Kdo zodpovídá za vzdělávání?

Jak je pro vás vzdělávání důležité?

Podle čeho určujete potřebu vzdělávat výrobní zaměstnance?

Kdo se zabývá vzděláváním výrobních zaměstnanců?

Plánujete vzdělávání?

Kdo se plánováním zabývá?

Co je obsahem plánu?

Kde vzdělávání výrobních pracovníků probíhá?

Kdo školení zajišťuje?

V jakém množství zaměstnanců se školení realizuje?

S jakým předstihem informujete zaměstnance o školení?


Využíváte prezenčních listin?

Jak probíhá technologické školení?

Probíhá vyhodnocení vzdělávací akce?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3 Karta úrovně vzdělání zaměstnance

 myonic	W:\Doku\MS-LK-RZ\LK\HR\FO\LK-HR-FO-02CDE.docx	
	Druckdatum: 20.03.2015	Seite 1 von 1
	Ausdruck ist eine Kopie	

Ausbildungsstand / Úroveň vzdělání / Education

→ [Dokumentenmanagement LK](#)

→ [Historie](#)

→ [Dokumentenmanagement RZ](#)

Pers.-Nr.
Osobní číslo
Pers. No.:

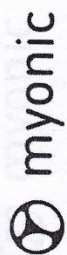
Name
Jméno
Name:

Seite
Strana
Page:

Ausbildungsmaßnahme/-zeitraum Druh vzdělání/Doba vzdělávání Type/period of education	Veranstalter/Abteilung Organizátor/Oddělení Organizer/Department	Bestätigung (Datum/Visa) Potvrzení (Datum/Visa) Confirmation (Date/Visa)	
		Vorgesetzter Nadřízený Superior	Mitarbeiter Zaměstnanec Employee

Dokument:	LK-HR-FO-02CDE	Durchführung:	01.12.2003	durch	ENS
Änderungsstand:	03	Freigabe:	01.12.2003	durch	ENS
Version gültig ab:	01.12.2003				

Zdroj: interní materiál Myonic



1. Základní povinné vzdělávací akce
Vstupní školení pro nové zaměstnance (informační blok)

Obsah :	Vývoj firmy a její kultura, organizační uspořádání a úkoly jednotlivých oddělení
Účastníci :	Nově nastupující zaměstnanci (brigádníci, pracovníci na dohody) a pracovníce po mateřské dovolené.
Termín konání :	V den nástupu všech zaměstnanců a brigádníků
Doba trvání :	operativně
Místo konání :	myonic, s.r.o.
Lektorské zabezpečení :	MG, přímý nadřízený pracovník
Úhrada externím poskytovatelům služeb :	0,- Kč



3. Vzdělávací akce pro zvýšení kvalifikace

Název školení :	Účastníci :	Cena celkem :
1) Microsoft Exel – pokročilí (2dny)	PIS	3000,-
2) Autodesk Inventor 2015 (5dni)	STJ, CHM	30000,-
3) Moderní metody řízení nákladů	KUY	4900,-
4) Motivace a týmová práce	KUY	4900,-
5) Základy programování a algoritmizace	STJ	9000,-
6) Inventor pro středně pokročilé	STJ, CHM	18000,-
7) Access 1,2,3 (6 dnů)	WIR	12900,-
8) Změny v normě ISO 9001	PAP	3000,-
9) Systém kvality ISO 9001 (2dny)	CAB	18900,-
10) Systém kvality ISO 9001 (2dny)	MAT	18900,-
11) Manažer kvality ISO 9001 (2dny)	MAT	18000,-
12) Podnikový ekolog (2dny)	MAT	5000,-
13) Legislativa ŽP v kostce	MAT	2000,-

7

Příloha č. 6 Dotazník

Vážený respondente,

jmenuji se Lukáš Pavelka a jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia oboru Management na EKF VŠB-TU Ostrava. V rámci své práce se zaměřuji na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Myonic s.r.o. Dovoluji si vás požádat o vyplnění tohoto **anonymního** dotazníku, který je součástí bakalářské práce. Zjištěné výsledky budou použity pro akademické účely a na požádání předloženy společnosti.

Předem **děkuji** za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Prosím vždy zakroužkujte jednu nejvíce vhodnou odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Považujete průběžné technologické školení za důležité?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne, proč?.....

2. Využíváte veškeré informace získané při technologickém školení v praxi?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne, proč?.....

3. Jsou Vám na těchto školeních poskytnuty veškeré důležité informace potřebné k práci?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Vyhovuje Vám metoda prezentace v rámci technologického školení?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne, proč?.....

5. Máte možnost po skončení školení podat případné dotazy?

ANO NE

6. Považujete počet školení, kterých se během roku zúčastníte za dostatečný?

ano Spíše ano Spíše ne Ne, proč?.....

7. Vzpomeňte si na poslední absolvované technologické školení a ohodnoťte jednotlivé prvky známkou jako ve škole (1 – výborný, 5 – nedostatečný).

	Známka				
	1	2	3	4	5
Srozumitelnost informací					
Získání nových poznatků					
Odbornost přednášejícího					
Přípravenost přednášejícího					
Délka trvání školení					

8. Máte možnost podobného hodnocení, které bylo uvedeno v otázce č. 7, po skončení školení?

ANO NE

9. Uvítal/a byste podobné hodnocení uvedené v otázce č. 7

ANO NE

10. Jste informováni o tom, že vaše společnost nabízí bezplatné jazykové kurzy (anglický, německý jazyk)?

a) Ano o jazykových kurzech vím b) Nemám žádné informace

11. Využíváte těchto kurzů?

ANO NE

12. Pokud se jazykových kurzů NEÚČASTNÍTE, uveďte z jakého důvodu se tak děje.

a) Ovládám dostatečně oba jazyky c) Chystám se těchto kurzů účastnit

b) Nepotřebuju znát tyto jazyky d) Nedostatek času

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní Vyučen S maturitou Vysokoškolské

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7 Návrh struktury plánu vzdělávání



Název školení	Obsah	Účastníci	Termín konání	Lektorské zajištění	Místo konání	Délka školení	Metoda realizace	Náklady	Skryté náklady
Povinné vzdělávací akce									
Vzdělávací akce pro zvýšení kvalifikace									
Jazykové kurzy									
Σ									

Zdroj: Vlastní zpracování



Hodnocení technologického školení

Účel školení:

Jméno a přímení účastníka:

Jméno a příjmení školitele:

Termín konání:

V následující tabulce prosím pravdivě zakroužkujte jednu z možností: 1-výborný, 2-dobry, 3-nedostatečný.

Hodnocení školení účastníkem

1	Byly vám poskytnuty veškeré informace k výkonu práce?	1	2	3
2	Bylo školení srozumitelné?	1	2	3
3	Udržel/a jste pozornost během celého školení?	1	2	3
4	Věnoval Vám přednášející dostatečnou pozornost?	1	2	3
5	Byl přednášející dostatečně připraven?	1	2	3
6	Získali jste nové poznatky?	1	2	3
7	Jak byste ohodnotil/a organizaci celého průběhu?	1	2	3
8	Jste spokojen/a s prostředím kde se školení konalo?	1	2	3
9	Doporučil/a byste školení spolupracovníkům?	1	2	3
10	Myslíte si, že získané znalosti uplatníte v praxi?	1	2	3
11	Celková spokojenost se školením	1	2	3

Připomínky: